

Sozialwissenschaften und Qualität: T. 2: Qualitätsmanagement: heilsame Existenzbedrohung für die anwendungsorientierte Soziologie?

Beywl, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Beywl, W. (1995). Sozialwissenschaften und Qualität: T. 2: Qualitätsmanagement: heilsame Existenzbedrohung für die anwendungsorientierte Soziologie? *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 18(1), 27-42. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-35906>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Sozialwissenschaften und Qualität

Teil 2: Qualitätsmanagement: Heilsame Existenzbedrohung für die anwendungsorientierte Soziologie?

Wolfgang Beywl¹

Das Qualitätsmanagement gewinnt aufgrund globaler ökonomischer Veränderungen in Unternehmen, Verbänden und im öffentlichen Sektor an Bedeutung (vgl. Kap. 1. im Teil I.). Dabei integriert es wie andere anwendungsnahe Disziplinen (z.B. die Betriebswirtschaftslehre) Theorien, Ergebnisse und Methoden der Soziologie (Kap. 10.). Das Qualitätsmanagement berücksichtigt den sozialen Wandel (10.1.), den Betrieb als soziales System (10.2.) und auch die veränderte Rolle des Individuums in Organisation und Gesellschaft (10.3.). Damit übernimmt es Funktionen der Sozialwissenschaften. In vielen Praxisfeldern wächst damit der Wettbewerb für die anwendungsorientierte Soziologie. Für diese als besondere Ausprägungsform komplexer Dienstleistungsproduktion stellt sich die Frage, ob sie ihre Leistungsprozesse den Anforderungen des Qualitätsmanagements gemäß organisieren sollte (Kap. 11.). Dies hätte Konsequenzen für Lehre und Studium der Soziologie (11.1.) sowie für die praxisnahe Auftragsforschung (11.2.). Eine qualitätsgesteuerte angewandte Sozialforschung kann ihre Marktchancen im Beratungs-, Gutachten- und Trainingsmarkt verbessern. Darüber hinaus vermag sie auch zur Aufwertung der akademischen Soziologie beizutragen. Diese muß sich als kritische Instanz zur Analyse und Beurteilung globaler Entwicklungen und Krisen gerade dann bewähren, wenn mit dem Qualitätsmanagement eine neuen Phase der Produktivitäts- und Produktionssteigerung eingeleitet ist (Kap. 12.).

1 Hans-Jürgen Schild, Hamburg, danke ich für kritische Kommentare.

10. Integrationsfunktionen der Soziologie sind im neueren Qualitätsmanagement "aufgehoben"!

Der Bedeutungsverlust der Soziologie als Orientierungs- und Integrationswissenschaft einer komplexen, arbeitsteiligen und auch kulturell differenzierten Gesellschaft wird durch die Profession² selbst interpretiert als Folge alltäglicher Verwendung und Trivialisierung sozialwissenschaftlichen Wissens sowie strategischer, konzeptualisierender Verwendung sozialwissenschaftlicher Argumentationen in organisatorischen, institutionellen und anderen machtgesteuerten Handlungskontexten.

In der Qualitätsliteratur finden sich beide Verwendungsarten und darüber hinaus die pragmatische: Was funktioniert, wird angewandt. So beansprucht Juran (1993, S. 89 ff.) für sich, das ursprünglich eng auf die gesellschaftliche Einkommensverteilung (also die Macro-Ebene) bezogene Pareto-Prinzip auf alle möglichen Gegenstände und insbesondere auf die Qualitätssicherung erfolgreich übertragen zu haben: "Entscheidende Minorität und nützliche Majorität". Bevorzugt kommen als "Tools" der Qualitätssicherung einfach handhabbare Daten-Erhebungs- und Auswertungstechniken zum Einsatz, die auch zur Grundausstattung der empirischen Sozialforschung gehören. Juran (1993, S. 143 ff.) entwickelt eine Meßtheorie mit eigener Terminologie, die er sowohl auf technische wie auf soziale Gegenstände anwendet.

Mit Schwergewicht bei der Trivialisierungsthese sei - von der Macro-Ebene ausgehend - veranschaulicht, welche sozialwissenschaftlichen Konzepte und Perspektiven die moderne Qualitätswissenschaft integriert hat.

10.1. Der Soziale Wandel erfordert ein Qualitätsmanagement mit gesellschaftlicher Integrationsaufgabe

Als auslösend für die rasche Verbreitung qualitätsbezogener Managementstrategien wird immer wieder "Wertewandel" angeführt. Dieser bewirke, daß "... Unternehmen in steigendem Maße ihr Handeln auf die Anforderungen der Gesellschaft und der ökologischen Umwelt ausrichten müssen" (Töpfer/Mehdorn 1994, S. 4). Oess (1993, S. 140) nennt als Hintergründe gar die "Studentenrevolution" und die von ausländischen Arbeitern "mitgebrachten unterschiedlichen Kulturen".

Imai (1994, S. 219) formuliert seine Version der soziologischen Grundthese, daß eine historische Wirtschaftsformation als Gesamtheit von Eigentumsordnung, Technologie und Produktionsorganisation einerseits, von Werten, Normen und kulturellen Orientierungen andererseits zu verstehen ist: "Produktivität (sei) immer mit einem

2 Vgl. exemplarisch Beck und Bonß (1989); Wiggins (1988); Weber (1994).

kulturellen Ansatz verbunden ist". Die "Produktivitätskultur" sei letztlich entscheidend für die "internationale Wettbewerbsfähigkeit". Sein Gespann "Gewinn und Kaizen" als Triebkraft erfolgreicher Topmanager (S. 264) korrespondiert mit Max Webers "Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus". Die Erklärung der heutigen japanischen Vorrangstellung verläuft analog zu der Webers in Bezug auf die damalige westeuropäische: Hier und gestern eine religiös fundierte Rationalität, die personifiziert ist in einem nach "Bewährung und Beruf strebenden" Unternehmer-Eigentümer, dort und heute eine kulturell gerahmte Spiritualität, die von den Spitzenführungskräften ausgeht und die Belegschaften, das Volk im Streben nach wirtschaftlicher Überlegenheit integriert.

Das soziologische Selbstverständnis als Integrations- oder auch Emanzipationswissenschaft findet in der modernen Qualitätswissenschaft ihr Pendant: Oess (1993, S. 79) bezieht sich auf Deming (1993) als "Statistiker mit dem sozialen Gewissen". Gemäß Ishikawa hätten Unternehmen in der Gesellschaft nur dann eine Existenzberechtigung, wenn sie die Bedürfnisse der Menschen befriedigen (S. 84). Daß hierzu auch soziale Sicherheit und Sicherheit des Arbeitsplatzes zählen, schwingt bei Juran (1993, S. 256) mit.

10.2. Der Betrieb als soziokulturelles System ist Bezugspunkt für Qualitätsmanagement

Viele Analogien zwischen Soziologie und Qualitätswissenschaft finden sich auf der Meso-Ebene. So beschreibt Juran (1993, S. 485f.) moderne Unternehmen als kulturell differenzierte und deshalb prekäre Aggregate:

"Auch ein Unternehmen stellt eine menschliche Gesellschaft dar. In großen Unternehmen existiert sogar eine Vielzahl von Gesellschaften Diese Gesellschaften haben jeweils unterschiedliche Sichtweisen und entwickeln auch unterschiedliche Kulturmuster. Und jede von ihnen läßt kulturelle Vorbehalte erkennen, wenn sie ihre Vorstellungen gefährdet sieht."

Aufgabe im Umgestaltungsprozeß des Total Quality Management (TQM) ist auch, den damit drohenden Statusverunsicherungen bei den verschiedenen Gruppierungen im Unternehmen gezielt zu begegnen. Juran (1993, S. 490 ff.) formuliert unter Berufung auf "Verhaltensforscher" 11 Regeln zum Umgang mit "kulturellen Vorbehalten" und verweist als "ausgesprochen grundlegende Arbeit" auf die von Margret Mead (1951). Unter den deutschen Autoren arbeitet Oess die "soziale Dimension" des Qualitätsmanagement besonders heraus. So kritisiert er die ISO 9000ff Normen, da sie wenig Hilfen gäben "... zur Gestaltung des sozialen Systems, wie Führungsstil, Motivation, Zusammenarbeit, Kommunikation und seiner Beziehung zum technischen System". (Oess 1993, S. 66). Er lobt Feigenbaum (1986) ob seiner Betonung des sozialen Systems samt der "interfunktionellen Zusammenarbeit und Beteiligung aller Mitarbeiter".

Juran sieht auf der Ebene der "Microprozesse" große Chancen für gruppenförmige autonome Arbeitsprozesse ("Einführung selbstregulierender Arbeitssysteme unter geringer oder gar keiner Managementbeteiligung" (Juran 1993, S. 445)). Er mißt Projektteams, Qualitätszirkeln und Partizipation überhaupt großen Stellenwert zu. Mit "Partizipation" wird ein Begriff häufig genutzt, der seine Hochkonjunktur in den deutschen Sozialwissenschaften schon in den 70er Jahren hatte. Schon dort wurde er normativ als "Partizipationspostulat" vertreten (v. Alemann 1978, S. 39). Oess (1993, S. 268 ff.) knüpft explizit daran an: Er erinnert an den ("mäßigen") Erfolg von Wirtschaftsdemokratie und Mitarbeiterunternehmen in Deutschland. Für ihn ist das "wirklich Neue am japanischen Konzept" die Einbeziehung der Mitarbeiter an der Basis "durch das Instrument der Quality Circles". "Es ist deshalb um so verwunderlicher, daß prozeßorientierte Führung, Einbeziehung der Betroffenen, Teamarbeit innerhalb der Entwicklungsfunktion, Kommunikations- und Teamfähigkeit in westlichen Firmen nicht mehr Beachtung geschenkt werden ..." (S. 213). Für ihn ist TQM daher der gezielte Versuch zur Gestaltung des soziotechnischen Systems (S. 90 ff.). Dies fordert vom Management, "Kenntnisse und Fertigkeiten auf dem Gebiet der Veränderung großer Systeme ... zu erwerben, genauso wie Techniken für den Umgang und die Leitung von Kleingruppen. ... Spitzenleistungen in Bezug auf Qualität sind deshalb langfristig ohne systematische, auf faktischen Daten beruhende Verhaltenssteuerung nicht möglich" (S. 323). Dem stimmen auch (Töpfer/Mehdorn 1994, S. 189 ff.) zu: Da "Personen als Träger des TQM-Konzeptes" den Ausschlag gäben, müsse das Unternehmen als soziales System gestaltet werden und schließlich auf kooperative Führung setzen.

Partizipation als "Autonomisation" ist im TQM auf die Microprozesse beschränkt. Durch intensive Mitarbeiterbeteiligung kann Motivation und Zufriedenheit als *Conditio sine qua non* für Qualität erreicht werden. Doch es endet die "Selbstverwirklichung" der Mitarbeiter schon dort, "wo die Bedürfnisse der Kunden berührt werden" (Oess 1993, S. 276). Der Verweis von Oess auf Wirtschaftsdemokratie und Mitarbeiterunternehmen leitet daher fehl! In wirtschaftsdemokratischen Modellen soll der Einfluß der Beschäftigten - z.T. auch der Konsumenten - auch auf betriebliche Grundsatzentscheidungen ermöglicht werden, institutionalisiert über demokratisch konstituierte (Mit-) Entscheidungsgremien. Dem TQM hingegen geht es um auf die Arbeitsplätze in der Werkhalle oder im Büro beschränkte Basisdemokratie bei unbeschränkter Geltung des Direktionsrechts auf gesamtbetrieblicher Ebene.

Die Integration der kollektiven Beteiligungsrechte, welche die deutschen Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetze bieten, fordert dem aus ganz anderen politischen Wirtschaftsverfassungen importierten TQM Anpassungsleistungen ab (erste Überlegungen bei Oess 1993, S. 300 f.). Vielleicht liegen gerade hier besondere Chancen für ein auch unter sozialen und ökologischen Gesichtspunkten effektives Qualitätsmanagement?!

10.3. Qualitätsmanagement muß Individualisierungsinteressen berücksichtigen, ohne die soziale Kohäsion zu gefährden!

"Management based on humanity is a system of management that lets the unlimited potential of human beings blossom" (Ishikawa, zitiert nach Bühner 1993, S. 11).

Im TQM gilt dem Individuum, der interpersonalen Kommunikation und den sozialen Handlungskompetenzen des Einzelnen hohe Aufmerksamkeit, denn TQM ist "... fast ausschließlich auf die Qualität der Mitarbeiter ausgerichtet". Im Rahmen der neuen Produktionskonzepte wird die Leistung des Einzelnen als Mitglied einer überschaubaren Arbeitsgruppe transparenter, die sich wesentlich selbst kontrolliert. Eng rückgekoppelte (interne) Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfordern hochintensives, verantwortliches und selbständiges Arbeiten. "Die soziale Kompetenz muß sich in den bereits angesprochenen Kategorien der persönlichen Ausstrahlung, Teamfähigkeit - und das heißt Motivations- und Überzeugungsfähigkeit - sowie Konfliktlösungskompetenz äußern" (Töpfer/Mehdorn 1994, S. 205). Gefordert ist "Bereitschaft, stets dazu zu lernen" (S. 109). Im Anschluß an Ishikawa ist es daher anzustreben, daß "... jeder, der mit einem Unternehmen in irgendeiner Weise zusammenarbeitet ... sich wohl und glücklich fühlen (kann)". Imai "ständiges Streben nach persönlicher Verbesserung", die "Mitarbeiteridentifikation" bei Töpfer und Mehdorn oder das "Human- Quality-Konzept" von Bühner (1993) signalisieren, daß es um die Modellierung interpersonalen Beziehungen geht.

Führung und Leitung müssen daher neu ausgerichtet werden. Sie sollen es jedem einzelnen ermöglichen, "seine Fähigkeiten voll einzubringen und sein Potential zu entwickeln" (Oess 1993, S. 84). "Betreuende Führung (Coaching)" baut "Vertrauen" als Grundlage der "Delegation von Verantwortung" auf (S. 103 ff.). Ein Spannungsverhältnis besteht darin, daß dem Einzelnen bzw. der jeweiligen Arbeitsgruppe stark differenzierte Leistungs- und Qualitätsanreize gemacht werden. Andererseits muß die soziale Kohäsion des Betriebsganzen gesichert werden. Damit stellt TQM den Führungskräften zusätzliche Aufgaben beim "Management des Sozialen".³

3 Bühner (1993), der dies im Munde führt, ist Beispiel für eine subversive Abwehr gegen die mit TQM verbundenen Führungsgrundsätze: Trotz eingestreuter "weicher" Termini ("Qualitative Personalplanung", "Kommunikation", "Soziale Kompetenz", "Begehren, Fühlen, Empfinden/Wahrnehmen") weisen die meisten seiner Führungsregeln das alte top-down Denken auf und bewegen sich im herkömmlichen ingenieurwissenschaftlichen Planbarkeits-Paradigma.

11. Anwendungsorientierte Sozialwissenschaft muß den Kriterien des Qualitätsmanagement genügen!

"Das Fach Soziologie ... erbringt für seine Praktiker im Beruf zu wenig Dienstleistungen; es liefert dem Praktiker nur sehr begrenzte Anwendungshilfen. Es fehlen Instrumente der Praxisgestaltung ...".⁴ So beschreibt Heine v. Alemann das "Anwendungsdefizit der Soziologie": Hier formuliert der Autor eines Standard-Lehrwerks der empirischen Sozialforschung, daß die akademische Soziologie herausragende Bedürfnisse zweier primärer Kundengruppen⁵ unzureichend erfüllt: derjenigen, die Soziologie studieren, sowie derjenigen, die Forschungsdienstleistungen nachfragen. Es geht um die Nachfrage (1) nach Vermittlung einer am Arbeitsmarkt verwertbaren sozialwissenschaftlichen Qualifikation und (2) nach für die Praxis gebrauchsfähigen Forschungsdienstleistungen.

Der gegenwärtige Siegeszug des Qualitätsmanagements regt an zur Überlegung, ob denn nicht auch die angewandten Sozialwissenschaften ihren Leistungserstellungsprozeß gemäß Prinzipien des Total Quality Management organisieren sollten. Dies könnte ihnen helfen, gebrauchstüchtig und wettbewerbsfähig zu bleiben oder wieder zu werden. Diese Frage kann sowohl auf die Ausbildungsprozesse von Sozialwissenschaftlern als auch auf die Durchführung von anwendungsbezogenen Forschungsprozessen gerichtet werden. Die beiden Leistungsfelder sind aufeinander angewiesen: Die geübte Praxis in anwendungsfähigen Forschungsdienstleistungen (i. S. von "fitness for use") ist Voraussetzung für die Vermittlung einer praxisrelevanten sozialwissenschaftlichen Ausbildung. Im Sinne der Einheit von Lehre und Forschung bedeutet dies: Soll Praxisbezug als professionelle Grundhaltung vermittelt und durch entsprechende Studieninhalte verankert werden, muß diese Anforderung in den Forschungsaktivitäten nachvollziehbar eingelöst werden. Umgekehrt sind praxisbezogen ausgebildete Soziologen Voraussetzung dafür, daß es die angewandte Sozialforschung zur einer konkurrenzfähigen Marktstellung bringen kann.

4 Vgl. v. Alemann (1994, S. 279); siehe auch die Kritik von Schneider (1988, S. 45 ff.) am Ergebnis der Studienreformkommission Politologie/Soziologie.

5 Ein weiterer primärer Kunde der Soziologie, auch der angewandten, ist "die Gesellschaft". Während sich der "Kundennutzen" bei Studierenden und Auftraggebern entlang der Methodologie des Qualitätsmanagement hinreichend genau identifizieren läßt, wird ein solcher Versuch für "die Gesellschaft" erfolglos bleiben. Die Sozialwissenschaften können ihre Funktion im sozialen Wandel nur dann erfüllen, wenn sie ihre Ziele, Werte und Normen in weitestmöglicher Unabhängigkeit von ökonomischen und politischen Machtkonstellationen definieren - als "freie" Wissenschaft. Diese Sonderstellung als kritische Instanz gesellschaftlicher Reflexivität befreit die Soziologie nicht davon, sich in anderen Dienstleistungsfunktionen am Maßstab der Kundenzufriedenheit zu orientieren.

11.1. Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium der Soziologie?

Vielfältige Versuche hat es gegeben, in der soziologischen Hochschulausbildung die Anwendbarkeit des erworbenen Wissens zu sichern. Zugespitzt unterscheidbar sind zwei Strategien:

Zum einen der Versuch, "Praxisveränderung durch Wissenschaft" (vgl. Schäfers 1991, S. 187) zu betreiben. In einer Gegenbewegung zur positivistischen, die schlechte Wirklichkeit bloß verdoppelnden, "wertfreien" Soziologie soll die gesellschaftliche Realität gemäß der Wertmaßstäbe kritischer Wissenschaft verändert werden. In einer derart veränderten Gesellschaft wären neue, sozialwissenschaftlich steuerbare Aufgabenfelder entstanden. Organisationen und Institutionen hätten sich sozialwissenschaftlich begründeten Normen und Logiken gefügt. Das Anwendungsdefizit hätte sich durch Anpassung der Praxis an die Theorie aufgelöst. Stabs- und Führungspositionen für Soziologen als professionelle Navigatoren für die veränderten sozialen Realitäten hätten sich gemehrt.

Der durchschlagende Erfolg einer solchen Strategie der gesellschaftlichen Transformation gemäß professioneller Interessen blieb aus.⁶ Doch verdanken viele erwerbstätige Soziologen ihre erreichte Position Teilerfolgen auf diesem Gebiet. Sei es durch Einrichtung von Abteilungen "Grundsatzfragen und Statistik" in Unternehmen und Behörden oder der Etablierung von "Meinungs- und Wahlforschung" als Bestandteil politischer Rituale oder anderer Tätigkeitsfelder, in denen die "Konstruktion des Sozialen" Gegenstand darauf spezialisierter beruflicher Tätigkeit geworden ist.

Der weitaus weniger ambitionierte Versuch ist der, durch Qualifikations-Zusatzangebote Transfersicherung sozialwissenschaftlichen Wissens zu fördern: Da die im Studium erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse selten unmittelbar für den Arbeitsmarkt taugen, werden ergänzende "Berufsfeldpraktika für Sozialwissenschaftler", "Personaltransferprogramme", Spezialseminare zur "Studium-Berufs-Passage" oder ähnliche Add-On-Angebote gemacht (Gernand, 1988; Grünh/Schroeder; 1990; Ronge/Schulz 1993). Die schwierige Berufseinmündung und Statuspassage soll erleichtert werden, indem ein Stück Anpassungsprozeß an die Erwerbstätigkeit schon während der primären Ausbildungsphase vorweggenommen wird.

Die verschiedenen Ansätze zum Projektstudium, zur Integration längerer Pflichtpraktika oder zur Einführung von Handlungsforschung als Lehr-/ Lernprinzip versuchen,

6 Dem Pionier auf diesem Gebiet, der Rechtswissenschaft, ist dies hingegen weitgehend gelungen: Ähnlich der universitären Medizin beeinflusst die Jurisprudenz die Nachfrage nach Dienstleistungen ihrer Disziplin aktiv. Über das mit Rechtsprechung und Rechtsentwicklung eng verknüpfte Ausbildungssystem gelingt eine kontinuierliche Ausweitung juristischer Berufsfelder.

Elemente der Transformation des Berufsfeldes mit denen der Anpassung der Auszubildenden zu kombinieren.

Diesen Versuchen war nur mäßiger Erfolg beschieden. Dies belegen viele Beiträge in den vergangenen Jahrgängen von "Sozialwissenschaften und Berufspraxis" oder auch die spezifischen Arbeitslosenquoten für Absolventen sozialwissenschaftlicher Studiengänge. Eine Qualitätsstrategie der Ausbildung anwendungsfähiger Soziologen muß mit dem Prinzip brechen, die Ausbildungsziele und -inhalte allein aus der fachwissenschaftlichen akademischen Diskussion zu bestimmen. Die Schwerpunktsetzung über Studienrichtungen⁷ oder Stellenausschreibungen bei Berufungsverfahren sind bei dem raschen Wandel der Anforderungen in den Praxisfeldern zu inflexibel. Schließlich kann es nicht dem einzelnen Lehrenden überlassen werden, Praxisbezug durch Schwerpunktsetzungen in den Lehrveranstaltungen insbesondere des Hauptstudiums zu sichern. Vielmehr muß der Macro-Prozeß der soziologischen Ausbildung auf die Bedarfe aller wichtigen Kundengruppen flexibel abgestimmt werden. Dies erfordert u.a. Kompetenzen der Bedarfsanalyse, des Projektmanagements sowie der Qualitätssicherung durch Prozeß- und Transferevaluation.⁸

Die Vorbehalte gegenüber der Einführung einer bedarfsorientierten Komponente in der Studiengangplanung sind insbesondere an Universitäten hoch. Die Akteure des akademischen Systems befürchten einerseits - sicher nicht zu Unrecht - Übergriffe außenstehender mächtiger Interessengruppen auf ihr bisheriges Definitionsmonopol freier Lehre und Forschung. Durch die Empfehlungen von Studienreformkonzeptionen sowie ministeriell überwachte Studien- und Prüfungsordnungen ist andererseits ein enger Rahmen gezogen. Gegenwärtig scheint es ausschließlich als Modellversuch vorstellbar, Qualitätsmanagement in die soziologische Hochschulausbildung zu integrieren. Es liegt daher nahe, zunächst im Feld der Auftragsforschung Erfahrungen zu sammeln, um nachfolgend die Übertragbarkeit auf Lehre und Studium zu überprüfen.

11.2. Qualitätsmanagement sozialwissenschaftlicher Auftragsforschung?

Qualität von Anfang an bedeutet auch für angewandte Forschung Orientierung an den Kundenbedürfnissen. Auftraggeber, aber auch andere Beteiligte (z.B. Mitarbeiter oder Zielgruppen in einem von diesem Auftraggeber durchgeführten Programm, im Rahmen von Erhebungen Interviewte ...) haben oft ein hohes Interesse an pünktlicher, vollständiger und kostengünstiger Lieferung: von Gutachten, Präsentationen, Beratungslei-

7 Wie z. B. die angewandte Studienrichtung im integrierten Diplom-Studiengang Sozialwissenschaften an der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal, dessen Profil in der neuen Studienordnung nicht mehr ausgewiesen wird.

8 Überlegungen, wie "Kundenorientierung" in die Verbesserung von Soziologie-Studiengängen eingebaut werden könnte, finden sich in Beywl, Gralki und Grünh (1995).

stungen, Gesprächsprotokollen usw. Die Planung und Steuerung sozialwissenschaftlicher Leistungsprozesse hat die erwarteten Kundennutzen präzise zu bestimmen. Sie muß Prioritäten setzen, Konflikte zwischen verschiedenen Kundengruppen managen und schließlich effiziente und effektive Analyseverfahren einsetzen, um Produkte von hoher Qualität abzuliefern.

Eine Möglichkeit, ein solches Forschungsdesign zu entwerfen und zu kontrollen, bietet Juran's "Straßenkarte der Qualitätsplanung". Seine Differenzierung nach Micro- und Macro-Prozessen gibt Anregungen, wie einzelne Erhebungen (z.B. eine standardisierte Befragung, deren Planung, Durchführung und Auswertung ein Micro-Prozeß ist) in den Macro-Prozeß der Forschung integriert werden können. Hierzu zählen einerseits (im Sinne von multimethodischen Mehrebenenanalysen) Strategien der Informationsbeschaffung (Expertengepräche, Literatur- und Dokumentenanalyse), andererseits die Verbreitung der Ergebnisse, die Akquisition neuer Aufträge oder die gezielte Fortbildung des sozialwissenschaftlichen Personals.

Die Planung des Macro-Prozesses beginnt mit einer gründlichen Bestimmung der Nutzenerwartungen der verschiedenen Kundengruppen, die Produkte angewandter Sozialwissenschaften abnehmen. Im Vordergrund stehen formale Anforderungen an Ablauf und Outputs der Forschung:

- Welches sind die relevanten Schnittstellen zu den verschiedenen Kundengruppen (z.B. räumliche und telefonische Erreichbarkeit des Forschungsteams)?
- Wie kann hohe Kontakt- und Servicequalität gesichert werden (kompetentes Verhalten in Interviewsituationen; eindeutige und verständliche Auskünfte bei Anfragen; flexibles Reagieren auf Sonderwünsche)?
- Sind eher mündliche Berichte mit Kurzpapieren geeignet? Welche Länge von schriftlichen Berichten ist nutzungsadäquat? Welcher Sprachstil ist geeignet? Erwarten die Nutzer statt Berichten Maßnahmen, z.B. Durchführung von Planungsworkshops, Inszenierungen der Organisationskultur auf Veranstaltungen?

Ein weiteres Thema ist die Effizienzsteigerung und Erhöhung der Treffgenauigkeit von Untersuchungsprozessen. So führt der "Neue Juran" (wie kein mir bekanntes Lehrbuch der empirischen Sozialforschung) vor, wie der Untersuchungsrahmen zielgenau auf die später zu nutzenden Outputs zugeschnitten werden kann (Juran 1993, S. 127). Er bedient sich bewährter qualitativer sowie standardisierter Erhebungsinstrumente und meidet "Informationsfriedhöfe" mit aufwendig produzierten, nie genutzten Daten (S. 129).

Die meisten vorgeschlagenen Methoden und Instrumente sind im Fach lange bekannt. Dies ist kaum verwunderlich, sind doch viele Instrumente des Qualitätsmanagements in den Sozialwissenschaften heimisch. Das Neue sind nicht die Komponenten der Qualitätsplanung sondern deren Komposition zu einem geschlossenen, vielleicht sogar paradigmatisch zu nennendem Konzept zur Steuerung moderner Produktion, gerade auch der von Dienstleistungen. Für angewandte Soziologie als Unterfall komplexer Dienstleistungsproduktion bietet dies eine Methodologie der

Planung empirischer Sozialforschung. Diese konkurriert mit dem theorie-/hypotheseengesteuerten Design empirischer Sozialforschung.⁹

Vorausgesetzt, die Wettbewerber in den Anwendungsbereichen und Auftragsfeldern (z.B. die Betriebswirtschaftslehre oder die Ingenieurwissenschaften) integrieren das Qualitätsmanagement in ihre Leistungsprozesse, so liegt darin nicht nur die Gefahr, daß der lukrative Unternehmenssektor für die Sozialwissenschaften ganz verloren geht. Vielmehr gibt es auch Hinweise, daß die Konkurrenten nun in vormaligen Domänen sozialwissenschaftlicher Forschung und Beratung Fuß fassen: Beispiele sind der öffentliche Aus- und Weiterbildungssektor, das Gesundheitswesen, die Jugend- und Sozialarbeit und andere Aufgabenfelder, in denen Qualitätsmanagement (oft in auf die ISO 9000-Zertifizierung reduzierter Form) von Consulting-Firmen übernommen wird.¹⁰ Diese nutzen sozial- oder erziehungswissenschaftliches Know-how extensiv, z.B. durch Einstellung entsprechend qualifizierten Personals. Gleichzeitig drohen die Sozialwissenschaftler aus ihrer vormaligen marktführenden Stellung auch in diesen Praxisfeldern verdrängt zu werden. Mittelfristig würde dies die ohnehin von Ressourcenverknappung bedrohte soziologische Forschung und Ausbildung an den Universitäten ebenfalls schwächen.

12. Unschärfezonen des Qualitätsmanagements

Viele Sozialwissenschaftler mißtrauen Konzepten des Qualitätsmanagements. Zum einen wird geglaubt, es handle sich um eine Managementmode, die bald durch neue Schlagwortkonzepte verdrängt werde. Zum anderen wird - das "Total" im TQM legt es nahe - eine neue Herrschaftstechnologie vermutet, die durch moderne Technologien ermöglichte Perfektionierung sozialer Kontrolle á la Orwell.¹¹

Abseits dieses Generalverdachts seien im folgenden Grenzen des Qualitätsmanagements angedeutet, deren Thematisierung durch die Sozialwissenschaften für beide Seiten Chancen birgt.

9 Dieses für die Auftragsforschung - absichtsvoll, da gegen die Zumutungen mächtiger Interessen - sperrige Konzept ist exemplarisch entfaltet im oftmals aufgelegten Lehrbuch von Friedrichs (1973).

10 Beispielhaft verwiesen sei auf das Konzept von Bobzien, Nüble und Stark (1995), das in enger Kooperation mit dem Steinbeis Transferzentrum Qualität erstellt wurde.

11 Anklänge an eine solche Doktrin finden sich bei Runge (1994). Total Quality und Lean (!) sollen das deutsche Volk "nur im eigenen Überlebensinteresse" für den dramatischen Wettkampf mit den "nicht immer fairen aber cleveren Japanern" programmieren. Im Gegensatz zu einer solchen chauvinistischen Verengung ist die TQM-Bewegung multinational geprägt. Viele Qualitätswissenschaftler sind international tätig.

12.1. Zerstört das Qualitätsmanagement seine kulturelle Basis?

Von Kritikern einer Übertragbarkeit japanischer Managementkonzeptionen auf deutsche bzw. europäische Verhältnisse wird immer wieder deren kulturelle Einbettung betont. Die industrialisierten ostasiatischen Gesellschaften (allen voran Japan) seien einem - durch den industriellen Aufschwung beschleunigten - tiefgreifenden kulturellen Wandel ausgesetzt. Dieser drohe diejenigen Grundüberzeugungen, Werte und Institutionen, auf denen ihr wirtschaftlicher Aufschwung bislang auch basierte, einer ähnlichen "großen Transformation" (Polanyi 1978) zu unterziehen, die seit dem vergangenen Jahrhundert die westlichen Gesellschaften kennzeichnet. Eine kulturelle Transformation hat nach Dahrendorf (1992, S. 76) die westkapitalistischen Gesellschaften an den Rand der Anomie geführt: "Menschen verlieren den Halt, den immer nur tiefe kulturelle Bindungen vermitteln können; am Ende geht nichts mehr, und alles wird gleich gültig, damit gleichgültig". Kaizen und Qualitätswesen ruhen in Japan auf dem Zen-Buddhismus, der Integration des einzelnen in betriebliche Gemeinschaften u.v.m. Wird am Ende Japan mit ähnlichen Dysfunktionen einer der Traditionen weitgehend entkleideten Wirtschaftsgesellschaft konfrontiert sein, wie es für Europa oder die USA gilt? Verlieren Versuche, durch Qualitätsmanagement Wertsysteme zu stabilisieren oder gar eine Art "Ersatzreligion"¹² zu stiften, den Wettlauf mit der hausgemachten Enttraditionalisierung?

12.2. Durch Qualitätsmanagement schneller an die Grenzen des Wachstums?

Das Qualitätsmanagement ist gleichgültig gegenüber den Grenzen des Wachstums, im Sinne von Ressourcenverknappung und Überlastung der natürlichen Ökosysteme. Juran (1993, S. 125) sieht den Wettbewerb als universal. Er reduziert die "Berücksichtigung gesellschaftlicher und ökologischen Belange" auf die unternehmensseitige Vorwegnahme von Einwänden sozial- oder umweltpolitischer Gruppierungen oder des Staates (S. 256). Wenn das stetige Wachstum (der Unternehmen) einmal ausbliebe: "... kehrt sich die Humanisierung um und wird zu Nachteil der Mitarbeiter".

Umweltprobleme werden grundsätzlich großtechnologisch angegangen. Symbolisch verdichtet dies Crosby (1994, S. 210 ff.) mit seiner Vision vom Kernfusionsmotor für Automobile. "Qualitätsplanung" ist damit Bedingung für Wachstum und beide zusammen sind *Conditio sine qua non* für die zivile Gesellschaft. Nach Jurons Auffassung läßt der

12 Beispiele für eine Art zielgerichteter "Respiritualisierung" der Unternehmenskultur finden sich z.B. im jüngsten Buch von Crosby (1994). Ihm geht es um "Rettung" (S. 216), sein Konzept der "Completeness" umschließt auch die "Liebe zu Gott" (S. 230 f.). Im Buch von Heller (1993) wird die "Produktivität-Qualität-Beziehung-Dreifaltigkeit" "gepredigt". Auch ihm geht um Visionen und Missionen, um die bessere Befriedigung gesellschaftlicher Interessen und um Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen.

zivilisatorisch eingeschlagene Pfad in das "Leben hinter den schützenden Dämmen der Qualität" keine Wahl: Die industrialisierten Gesellschaften seien abhängig vom einwandfreien Funktionieren der Produkte. Wo dieses nicht gewährleistet sei, komme es zu Störungen. Hinter die moderne Qualitätsplanung gebe es keinen Weg zurück. In der Konsequenz muß auch die durch die Umweltschutzindustrie gelieferte Rekonstruktion der natürlichen Umwelt Strategien der Qualitätssicherung unterworfen werden. Doch reicht es aus, immer mehr und immer komplexer verflochtene großtechnologische Produktionen höchster Qualität zu realisieren?

12.3. Null-Fehler heißt nicht Störungsfreiheit!

Störungsfreiheit ist ein vorrangiges Ziel des Qualitätsmanagements. Imai (1994) verdeutlicht dies für Konsumgüter wie Bleistifte, Kosmetikartikel, Fotokopierer und Automobile sowie für Investitionsgüter wie z.B. Baumaschinen. Oess (1993) weist auf, daß das wachsende Interesse an Störungsfreiheit und an der Entwicklung der Qualitätswissenschaft von der Rüstungs- und Energieindustrie ausging (Beispiele sind die fehlerfreie Lieferung der Pershing-Rakete an die US-Regierung oder das preisgekrönte Qualitätsprogramm von "Florida Power & Light": Sicherheit von Atomreaktoren). Das Buch von Heller (1993), in dem sich viele prominente Sponsoren des "European Quality Award" präsentieren, stellt ebenfalls zahlreiche Beispiele aus dem Bereich von Großtechnologien vor (u.a. Luft- und Raumfahrt, Farbstoff- und Chemieproduktion). Hier sind Betriebsstörungen an der Tagesordnung.

"Im günstigsten Fall verursachen solche Störungen und Ausfälle Verärgerung und Unkosten. Die Folgen können aber auch katastrophal sein - wie in Tschernobyl oder Bhopal." (Juran 1993, S. 13). Juran erwähnt nicht die Beinahe-Katastrophe auf Three-Miles-Island im heimischen Pennsylvania. Diese beschreibt Perrow (1989) als Prototyp des "normalen Unfalls", der aus dem Leben mit Hochrisiko-Technologien nicht fernzuhalten sei. Komponenten von Atomkraftwerken, großchemischen oder gentechnologischen Anlagen könnten zwar ausnahmslos Null-Fehler aufweisen. Aber als Systeme mit enger Koppelung (Just-in-Time, Null-Lager und -Puffer) und hoher Komplexität (u.a. viele und schnelle Rückkopplungsschleifen) würden sie unvermeidbare Risiken enthalten.

Jurans Damm-Metapher suggeriert einen verlässlichen Schutz vor den Risiken als unerwünschten Nebenprodukte der industriellen Produktion. Das Bild wirkt schon angesichts der jüngsten - ebenfalls technologisch mitproduzierten - Überschwemmungskatastrophen in Nordamerika oder Europa brüchig. Wie Perrow (1989, S. 128 ff.) darstellt, sind die für moderne Großanlagen erforderlichen Schutztechnologien noch weitaus komplexer als solche Dammsysteme. Trotz höchster Qualität jeder einzelnen Komponente werden sie weder gegenüber exogenen noch gegenüber endogenen Störfaktoren immun sein. Im Gegenteil: Die globale Vernetzung der Produktionssysteme

birgt nicht abschätzbare Risiken für die Erde als belebbaren Planeten als Ganzen (Ozonloch, Treibhauseffekt, Plutoniumdispersion).

12.4. Qualitätsmanagement an der Kette unsicherer Kundenbedürfnisse

Zwei selbst auferlegte Begrenzungen machen das Qualitätsmanagement gegenüber solchen Risiken hilflos:

- Es reduziert seinen Regelungsbereich auf die Ebene des Unternehmens. Seine größte mit dem Ziel der Prozeßsteuerung betrachtete Einheit ist der betriebliche Macroprozeß. Die risikoerhöhenden Wechselwirkungen mit anderen Unternehmen, dem Staat oder der Natur liegen zwar nicht außerhalb des Beobachtungsrahmens, wohl aber des Handlungsrahmens.
- Der Austausch mit der Umwelt wird ausschließlich über Marktbeziehungen vermittelt, zugespitzt in der strategische Ausrichtung auf "customersatisfaction". "Quality Functions Deployment" oder "House of Quality" sind faszinierende Methoden zur Ableitung von Produkteigenschaften (im Sinne von Nutzenmerkmalen von Komponenten) aus den Nutzenerwartungen von Konsumenten oder den Funktionsanforderungen interner Kunden. Aber weder ein Atomkraftwerk, noch eine Raumfähre und auch nicht ein (auf PKW, Schienenfahrzeugen, Schiffen u.a. als selbst schon recht komplexen Komponenten basierendes) Verkehrssystem sind aus Kundenbedürfnissen ableitbar! Solche Grundsatzentscheidungen über technologische Pfade, um eine Vokabel von Lovins (1978) zu nutzen, ergeben sich bisher in einem chaotischen, gänzlich unbeherrschten gesellschaftlichen Macro-Prozeß.

In diesem unübersichtlichen Zusammenwirken von Prozessen der Produktion von Konsum- und Investitionsgütern, von Energieversorgungs-, Transport- oder Waffensystemen, sind die Kundenbedürfnisse ein unzuverlässiger Wegweiser. Die einzelbetriebliche Handlungsweise führt schließlich dazu, daß - vielleicht sogar existentielle - Bedürfnisse von Menschen, oft auch der eigenen Kunden, verletzt werden. Soweit Menschen zum Unternehmen keine Lieferanten-Käufer-Beziehung begründen oder vielleicht gar nicht als kaufkräftige Nachfrage in Erscheinung treten (kollektive Bedürfnisse), bleiben ihre Interessen unberücksichtigt. In dem Maße, in dem sich Qualitätsmanagement vom Unternehmens- in den Verbände- und öffentlichen Sektor ausbreitet, verschärft sich das Problem!

Das Qualitätsmanagement modelliert Bedürfnisse als (potentielle) Kaufnachfragen¹³ und damit weit unterkomplex. Juran (1993, S. 110) Beispiel des "Walkman" (nach dem die Industrie ein Bedürfnis erst produziert habe) verdeutlicht diese Schwäche.¹⁴ Eine Komplett-Versorgung der Weltbevölkerung mit tragbaren Mini-Cassettenrecordern macht hochriskante Energieversorgungssysteme unverzichtbar. Letztere als ein "Bedürfnis" der Weltbevölkerung aufzufassen und dann ebenfalls wie die Walkmen gemäß TQM zu produzieren würde zu unauflösbaren Konflikten mit anderen Bedürfnissen, den Bedürfnissen anderer und schließlich künftig lebender Menschen führen. - Ist also vielleicht das eigentliche Problem, ... daß man sich seiner Bedürfnisse nicht mehr sicher sein kann"? (Nelles/Beywl 1984, S. 56), daß damit der Maßstab des Qualitätsmanagements in Auflösung ist?

Schlußthesen

Künftige Wirtschaftssysteme werden auf Qualitätsmanagement nicht verzichten. Ein Managementkonzept jedoch, das die Frage nach dem "was" nicht ebenso ernsthaft, systematisch und engagiert beantwortet wie die nach dem "wie" greift zu kurz.

Die auf das Unternehmen oder den betrieblichen Macroprozeß begrenzte Qualitätsstrategie muß auch auf die Gesellschaften und ihr Zusammenleben auf dem Planeten Erde angewandt werden.

Die Sozialwissenschaften verfügen über theoretisches und methodisches Potential, um das marktgesteuerte Qualitätsmanagement zu ergänzen und Schwächen auszugleichen.

Die anwendungsorientierte Soziologie kann ihre Brückenfunktion zwischen den Disziplinen stärken, indem sie die Qualität ihrer Leistungsprozesse steigert, wofür die Regeln des Qualitätsmanagement hohen Nutzen versprechen.

13 Nach Juran (1993, S. 44; S. 96 ff.) sind Bedürfnisse grenzenlos und völlig beliebig. Er veranschaulicht dies am tv-polling - der Messung von Zuschauerbedürfnissen durch Einschaltquoten - oder daran, daß die Aneinanderreihung sinnloser Silben nachgewiesenermaßen viele Schlager zu Hits macht (S. 116).

14 Crosby (1994, S. 217) spielt dies in seinem "Alterswerk" am Beispiel des PKW durch, mit dem er eine Komplett-Versorgung der Weltbevölkerung ins Auge faßt.

Literatur

- Alemann, Heine v., 1994: Einige Thesen und Bemerkungen zur Lage des BDS. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Heft 3, 1994, S. 277-280.
- Alemann, Ulrich v. (Hrsg.), 1978: Partizipation - Demokratisierung - Mitbestimmung. Problemstand und Literatur in Politik, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft. Eine Einführung. Opladen.
- Ballstaedt, Steffen-Peter, 1991: Lerntexte und Teilnehmerunterlagen. Weinheim.
- Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hrsg.), 1989: Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt a. M.
- Beywl, Wolfgang; Gralki Heinz O.; Grün, Dieter, 1995: Evaluation Sozialwissenschaftlicher Studiengänge - Ein sinnvolles Verfahren zur Verbesserung von Lehre und Studium? In: Alemann, Heine v. (Hrsg.), Berichtsband zur VIII. Tagung für angewandte Soziologie (im Erscheinen).
- Bobzien, Monika; Nüble, Werner; Stark, Wolfgang, 1995: Qualitätsmanagement in gesundheitsbezogenen Einrichtungen und Projekten - Konzept, erstellt im Auftrag des Gesundheitsreferats der Landeshauptstadt München. München (Ms).
- Bühner, Rolf, 1993: Der Mitarbeiter im Total Quality Management. Stuttgart.
- Crosby, Philip B., 1994: Qualität 2000: kundennah, teamorientiert, umfassend. München.
- Dahrendorf, Ralf, 1992: Der moderne soziale Konflikt: Essay zur Politik der Freiheit. Stuttgart.
- Deming, William E., 1992²: Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study. Cambridge/Mass.
- Feigenbaum, Armand V., 1991³: Total Quality Control. New York.
- Frehr, Hans-Ulrich, 1994: Total-Quality-Management. Unternehmensweite Qualitätsverbesserung. München.
- Friedrichs, Jürgen, 1973: Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek.
- Gernand, Detlef, 1988: Berufsfeldpraktika für Sozialwissenschaftler. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Heft 2, 1988, S. 136-147.
- Grün, Dieter; Schroeder, Klaus, 1990: Verbindung von Sozialwissenschaften und Praxis - Anmerkungen zu einem Personaltransferprogramm an der FU Berlin. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Heft 2, 1990, S. 105-113.
- Harvey, Lee; Green, Diana, 1993: Defining Quality. In: Assessment & Evaluation in Higher Education, Heft 1, 1993, S. 9-34.
- Heller, Robert, 1993: The Quality Makers. Die Wegbereiter der europäischen Qualitätsrevolution und ihre Konzepte. Zürich.
- Imai, Masaaki, 1994⁵: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Frankfurt a. M.
- Ishikawa, Kaoru, 1987: What is Total Quality Control? Englewood Cliffs.
- Juran, Joseph M., 1993: Der neue Juran. Qualität von Anfang an. Landsberg.
- Kamiske, Gerd F.; Brauer, Jörg-Peter, 1993: Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München.
- Lovins, Amory B., 1978: Sanfte Energie. Reinbek.
- Masing, Walter, 1989: Einführung in die Qualitätslehre. Frankfurt a. M.
- Mead, Margret (Hrsg.), 1951: Cultural Patterns and Technical Change. Paris.

- Nelles, Wilfried; Beywl, Wolfgang, 1984: Selbstorganisation. Alternativen für Verbraucher. Bürgerinitiativen - Selbsthilfegruppen - Mieterorganisationen - Bürgerbeteiligung - Neue Soziale Bewegungen. Frankfurt a. M.
- Oess, Attila, 1993: Total Quality Management. Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. Wiesbaden.
- Perrow, Charles, 1989: Normale Katastrophen. Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik. Frankfurt a. M.
- Polanyi, Karl, 1978: The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. Frankfurt a. M.
- Renner, Sebastian G., 1994: Quality Culture. Unternehmenskultur für die Zukunft. Zürich.
- Ronge, Volker; Schulz, Christian, 1993: Die Studium-Beruf-Passage von Sozialwissenschaftlern als soziologisches Seminarthema. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis Heft 2, 1993, S. 123-128.
- Runge, Joachim H., 1994: Schlank durch Total Quality Management. Strategien für den Standort Deutschland. Frankfurt a. M.
- Schäfers, Bernhard, 1991: Zum Praxisbezug der Soziologie - Anmerkungen zu einem alten Dilemma. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis Heft 2, 1991, S. 187-195.
- Schneider, Horst R., 1988: Die Arbeit der Studienreformkommission ist beendet - was wird sich an der Soziologenausbildung verändern? In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis Heft 1, 1988, S. 42-49.
- Töpfer, Armin; Mehdorn, Hartmut, 1994³: Total Quality Management. Anforderungen und Umsetzungen im Unternehmen. Neuwied.
- Weber, Urban, 1994: Regulation und Wissen. Implikationen neuerer Ergebnisse der Verwendungsforschung für eine Theorie der Regulation. Frankfurt a. M.
- Wingens, Matthias, 1988: Soziologisches Wissen und politische Praxis. Neuere theoretische Entwicklungen der Verwendungsforschung. Frankfurt a. M.
- Zink, Klaus (Hrsg.), 1992²: Qualität als Managementaufgabe Landsberg.

Dr. Wolfgang Beywl

Bonnstraße 84

D-50321 Brühl